



Munich Personal RePEc Archive

# **The place of controlling in the system of scientific knowledge**

Filippova, Irina and Sumcov, Victor

Vladimir Dahl East-Ukrainian National University

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/47534/>

MPRA Paper No. 47534, posted 10 Jun 2013 14:53 UTC

Филиппова І.Г., Сумцов В.Г.

## МІСЦЕ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ НАУКОВОГО ЗНАННЯ

*Якщо кінцевою метою упровадження контролінгу є підвищення керованості підприємств в умовах зростаючої нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища, то на перший план висувається вимога безперервності управлінського процесу, з чого витікає необхідність його реорганізації. До функцій контролінгу, крім аналітичного забезпечення управлінських процесів, слід віднести діагностику процесів функціонування розподіленої системи прийняття рішень.*

**Ключові слова:** Контролінг, координація, делегування повноважень, управління часом.

**Постановка проблеми.** Управління стає все більш значущим чинником ефективності функціонування підприємств, що пов'язане, в першу чергу, з ускладненням і зростаючою диференціацією робочих функцій і, відповідно, складністю їх координації. Горизонтальна і вертикальна спеціалізація, необхідна для оптимізації управлінського навантаження, приводить до відповідного зростання чисельності лінійного персоналу, що створює нові проблеми, пов'язані з координацією самої управлінської діяльності; проте, як показує практика, навантаження на менеджерів не знижується, а продовжує зростати. Небезпека такої тенденції очевидна, що актуалізує науковий пошук нових підходів до організації управлінської діяльності. Проте не менш важливою задачею сьогодні є систематизація і впорядкування наукових знань у сфері управління, оскільки розвиток науки часто зв'язаний із зростанням різноманіття точок зору і підходів, появою неоднозначних понять. У цьому значенні поява і зростаюча популярність терміну «контролінг» настійно вимагає чіткого визначення його суті і місця в системі наукових знань.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Існуючі концепції контролінгу, не дивлячись на значну різноманітність, орієнтовані на вдосконалення функцій менеджменту, а не самої системи управління. Д. Хан робить упор на інформаційну функцію контролінгу [12]; Е. Майер і Р. Манн бачать в ньому швидше управлінський облік, орієнтований на перспективу [3, 4]; Х. Кюппер, Й. Вебер, Д. Шнайдер – функцію координації; І.Б. Гусева робить акцент на інформаційно-аналітичній і методичній підтримці системи менеджменту [1]. Сьогодні все частіше можна зустріти такі визначення контролінгу, як «управління управлінням» або навіть «філософія управління» [2]. При цьому в сферу аналізу не включаються такі важливі аспекти, як управління часом, оптимізація управлінського навантаження і лінійної структури, хоча очевидно, що формування системи інформаційно-аналітичної підтримки процесів прийняття рішень не може відбуватися у відриві від організаційної структури і системи делегування повноважень.

**Метою статті** є розвиток уявлень щодо змісту контролінгу та його місця в системі наукових знань.

**Виклад основного матеріалу.** Тенденції ускладнення процесу управління обумовлені, в першу чергу, зростаючою динамікою і агресивністю зовнішнього середовища компаній, що приводить до збільшення густини потоку управлінської інформації і швидкості його оновлення. У таких умовах дискретність управлінського циклу [13], обмеженість ресурсу часу керівника [6, 8] і неможливість одночасного виконання суб'єктом управління різних функцій стають чинниками нестабільності результатів діяльності підприємств. З одного боку, зростаючі вимоги до гнучкості і адаптивності управління викликають необхідність перманентного контролю і аналізу, діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища, що приводить до екстенсивного розвитку систем управління. З іншого боку, зростання чисельності управлінського персоналу пов'язане з ускладненням процесів координації, взаємних узгоджень і інформаційного обміну між суб'єктами управління. Таким чином, йдеться про перехід від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку систем управління, що означає ревізію як функцій менеджменту, так і механізмів координації діяльності.

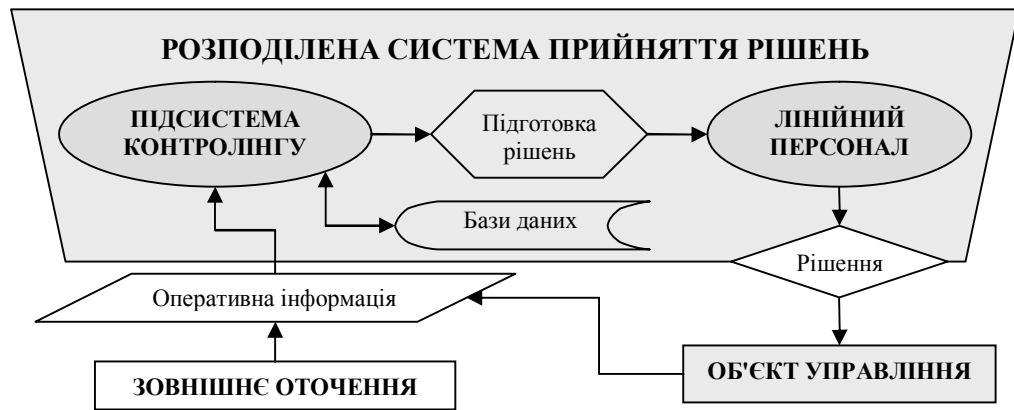


Рис. 1. Традиційне розуміння функцій контролінгу

Дійсно, збільшення навантаження на лінійний персонал ускладнює не тільки проблему делегування повноважень і спеціалізації управлінської діяльності; йдеться про її реорганізацію аж до повного виділення функції контролю з передачею її штабному персоналу. У цьому значенні організаційний аспект контролінгу полягає в створенні штабного підрозділу [5], виконуючого функцію контролю і аналізу, виділену із загального обсягу управлінських функцій. У функціональному аспекті контролінг є процесом перманентного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і аналізу результатів з метою підвищення керованості. Отже, якщо кінцевою метою вважати підвищення керованості в умовах зростаючої нестабільності, то на перший план висувається вимога безперервності управлінського процесу, з чого витікає необхідність його реорганізації; проте останнє припускає істотні зміни в розподіленій системі прийняття рішень. На другий план автоматично висувається проблема оптимізації обсягу управлінського навантаження. Дійсно, ефективність функціонування будь-якої скільки завгодно «довершеної» системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття рішень залежить, зрештою, від суб'єкта управління, що володіє істотно обмеженим індивідуальним ресурсом часу. Управління навантаженням означає регламентацію діяльності керівників, що поки що представляє певну проблему. При цьому виникає «третій план» – структура навантаження, і тут виявляється основний недолік існуючих підходів до контролінгу: як, не змінивши структуру навантаження, можна забезпечити орієнтацію «на перспективу»? Необхідною умовою такої орієнтації управління є позбавлення від рутинних операцій, що, знову-таки, виводить нас на систему делегування повноважень.

У світлі вищесказаного упровадження контролінгу вимагає кардинальної реорганізації управлінських процесів, а сам штабний підрозділ контролінга є «компенсуючою» аналітичною підсистемою системи управління, що забезпечує зниження навантаження на менеджерів, з одного боку, і безперервність виконання функції контролю – з іншого. Особливе його значення в приведеному вище значенні обумовлене тим, що контроль є рутинною функцією менеджменту, що вимагає, проте, значних витрат часу [7]. Виділення цієї функції забезпечує інтенсифікацію управлінських процесів без істотного розширення розподіленої системи прийняття рішень. При цьому інтенсифікація систем управління означає ефективніше використання обмеженого ресурсу часу керівників шляхом вдосконалення системи делегування повноважень [9].

Повертаючись до проблеми регламентації управлінської діяльності, слід зазначити, що її необхідність, оспорована самими суб'єктами управління, очевидна, але інструментарій нерозвинений через вищезазначений опір. Проте немає сенсу забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів, явно неефективних через нераціональне використання ресурсу часу. Очевидно, що проблема моніторингу управлінських процесів [9, 7], полягаючи в тому, хто саме здійснюватиме цю процедуру,

з появою підрозділу контролінгу розв'язується автоматично. Без діагностики діяльності керівника неможливо скласти уявлення ні про відповідність навантаження можливостям, ні про те, наскільки ефективно або неефективно використовується ресурс часу керівника.

Таким чином, до функцій контролінгу, крім аналітичного забезпечення управлінських процесів, слід віднести управління часом в розподіленій системі прийняття рішень, діагностику структури і обсягів управлінського навантаження і механізмів координації діяльності. У такому розумінні штабна функція контролінгу полягає не тільки в інформаційно-аналітичному і методичному забезпеченні, але і в діагностиці процесів функціонування розподіленої системи прийняття рішень (рис. 2).

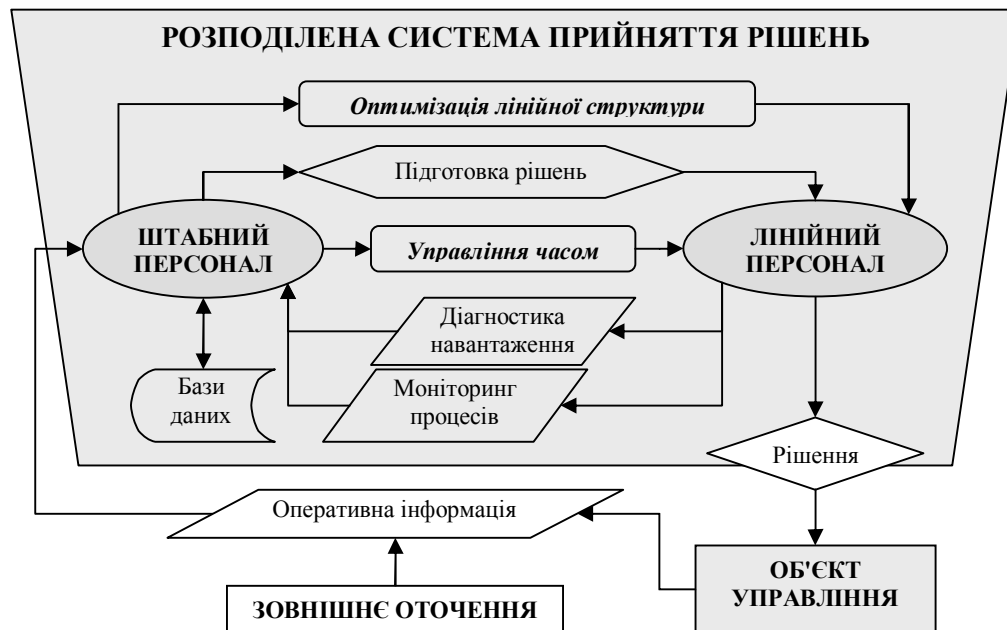


Рис. 2. Розширювальне трактування функцій контролінгу (штабний персонал)

Окремої уваги заслуговує питання, що означає функція управління часом в розподіленій системі прийняття рішень. Особливість цього специфічного ресурсу суб'єкта управління полягає в послідовному, а не паралельному доступі до нього, тобто його не можна розподілити між цілями управління без формування черги; обсяг цього ресурсу, виділений першому об'єкту з черги, одночасно є інтервалом затримки отримання цього ресурсу наступним об'єктом. Тоді спосіб формування такої черги в значній мірі визначає ефективність функціонування системи прийняття рішень. Виділення функції управління часом дозволяє не тільки раціональніше розподілити цей ресурс між цілями управління, але і збільшити його резерв за рахунок звільнення менеджера від процедури планування часу. Для формування черги управлінська інформація розділяється на інформацію, що містить проблему, тобто вимагає прийняття рішення, і рутинну, яка може залишатися усередині підсистеми контролінгу зважаючи на відсутність необхідності прийняття рішення. Це вже в значній мірі знижує інформаційне навантаження на керівника. Наступним етапом є аналіз системи делегування повноважень на предмет визначення одержувача (адресата) проблемної інформації. За наявності чіткої системи критеріїв штабний персонал виконуватиме цю процедуру набагато ефективніше, ніж лінійний. Для кожного суб'єкта управління, таким чином, формується певний обсяг інформаційного навантаження, контрольований штабною підсистемою. Цей обсяг управлінської інформації необхідно структурувати відповідно до критеріїв терміновості, важливості, складності, трудомісткості, що дозволяє встановити оптимальну черговість її обробки одержувачем. Наступним етапом

є зниження ступеня невизначеності – однієї з найважливіших функцій підсистеми контролінгу. Таким чином, кожен суб'єкт управління одержує не тільки чітко структурований, але і максимально повний обсяг необхідних даних, що дозволяє знизити витрати часу на заходи, пов'язані з обміном інформацією.

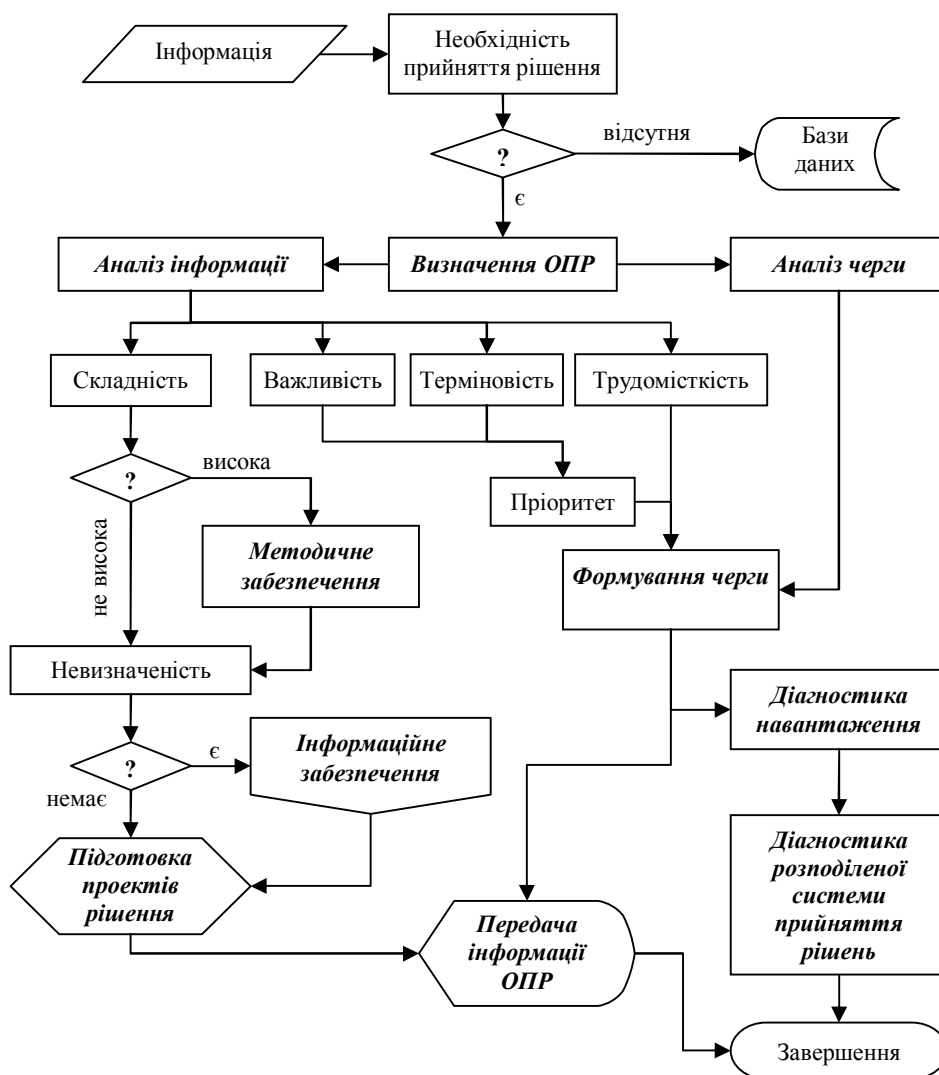


Рис. 3. Алгоритм функціонування підсистеми контролінгу<sup>1</sup>

Забезпечення ефективного функціонування підсистеми контролінгу у вищеназваному значенні припускає, в першу чергу, усвідомлення і прийняття того факту, що суб'єкт управління не є непогрішимим, також, втім, як і зовнішній спостерігач; будь-які якісні оцінки діяльності керівників є явно суб'єктивними і, м'яко кажучи, неточними. Опір менеджерів нововведенням, які дозволили б одержати об'єктивнішу оцінку їх діяльності, є трансляцією стійких стереотипів і свідчить про низький рівень корпоративної культури. Об'єктом контролю повинен бути не керівник, а структура його навантаження; метою – виявлення не стільки його помилок, скільки їх причин. Точніше, кінцевою метою є усунення чинників, що знижують ефективність функціонування системи управління в цілому і кожного окремого менеджера зокрема.

<sup>1</sup> ОПР – особа, приймаюча рішення

Йдеться про чинники системного рівня. Корпоративна культура як загальне мотивуюче середовище створює певні передумови інкорпорації підсистеми контролінгу в розширювальному розумінні (див. рис. 2), що стає жорстким обмеженням можливості його упровадження на більшості підприємств.

**Висновки.** У світлі вищесказаного, на інструментальному рівні контролінг слід розглядати як спосіб інтенсифікації розподілених систем прийняття рішень з орієнтацією на забезпечення безперервності управлінського процесу в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. У цьому своєму сутнісному прояві контролінг є альтернативою екстенсивному розвитку систем управління, пов'язаному з ускладненням процесів координації і, як наслідок, ще більшому розростанню управлінських штатів. У теоретичному плані концепція контролінга є новим баченням функцій управління, коли контроль розглядається не як лінійна, а як штабна функція. Подібний підхід виправданий логікою розвитку складних систем з жорсткими внутрішніми ресурсними обмеженнями елементів. Контролінг як теоретична концепція акцентує увагу не на обов'язі, а на структурі управлінського навантаження. Проте існуючі трактування змісту контролінгу далекі від його істинної суті, оскільки ігнорують такі найважливіші його функції, як моніторинг управлінських процесів і діагностика розподіленої системи прийняття рішень. Запропоноване розширювальне трактування контролінгу як концепції інтенсифікації систем управління з одночасним підвищенням їх адаптивності і гнучкості передбачає також функцію управління часом в розподіленій системі прийняття рішень. Дійсно, гнучкість і адаптивність можуть розглядатися тільки в часовому контексті, проте рутинні механізми утилізації цього ресурсу в системах управління, що розвиваються екстенсивно, не дозволяють досягти істотних зрушень в цьому напрямі.

#### Л і т е р а т у р а:

1. Гусева И.Б. Контроллинг в системе управления предприятием: монография / И.Б. Гусева. — Н.Новгород, РИО НГТУ, 2007. — 245 с.
2. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С. Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
3. Майер Э., Контроллинг как система мышления и управления: [пер. с нем.] / Э. Майер / [Под ред. С.А. Николаевой]. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 96 с.
4. Манн Р., Контроллинг для начинающих: [пер. с нем.] / Р. Манн, Э. Майер / Под ред. В.Б. Ивашкевича. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 304 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; [пер. с англ. под ред. Ю. И. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 2002. — 512 с.
6. Филиппова И.Г. Анализ факторов эффективности управленческих решений: моделирование процесса / И.Г. Филиппова // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — № 10 (116). — Луганськ, 2007. — С.178–184.
7. Филиппова И.Г. Методика оценки уровня эффективности деятельности управленческого персонала предприятий АПК / И.Г. Филиппова, Г.С. Балахнин // «Менеджер»: науковий журнал. — № 3 (45). — Донецьк, 2008. — С. 185–191.
8. Филиппова И.Г. Оптимальное навантаження на управлінський персонал аграрних підприємств як чинник ефективності його діяльності / І.Г. Филиппова, Г.С. Балахнін // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. — № 1(31). — Донецьк: ДЕГІ, 2010. — С. 181–184.
9. Филиппова И.Г. Концепция подхода к оценке деятельности управленческого персонала / И.Г.Филиппова, Г.С. Балахнин // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — № 11 (153). — Луганськ, 2010. — С. 266–271.
10. Филиппова И.Г. Оцінка потенціалу систем з активними елементами: управлінський аспект / І.Г. Филиппова, В.Г. Сумцов // Часопис економічних реформ. — № 2 (6). — Луганськ, 2012. — С. 97–102.
11. Фольмут Х.Й., Инструменты контроллинга от А до Я: [пер. с нем.] / Х.Й. Фольмут / Под ред. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 288 с.
12. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан / Под ред. и с предисл. А.А. Гурчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

13. Чорний Г. М. Дискретна циклічність управлінських процесів / Г. М. Чорний // Таврійський наук. вісник. — Херсон : Айлант, 2001. — [вип. 20] — С. 196—199.

*Филиппова И.Г., Сумцов В.Г.*

#### **МЕСТО КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ**

*Если конечной целью внедрения контроллинга полагать повышение управляемости в условиях растущей нестабильности внутренней и внешней среды предприятий, то на первый план выдвигается требование непрерывности управленческого процесса, из чего вытекает необходимость его реорганизации. К функциям контроллинга, помимо информационно-аналитического обеспечения управленческих процессов, следует отнести диагностику процессов функционирования распределенной системы принятия решений.*

**Ключевые слова:** *Контроллинг, координация, делегирование полномочий, управление временем.*

*I. Filippova, V. Sumcov*

#### **THE PLACE OF CONTROLLING IN THE SYSTEM OF SCIENTIFIC KNOWLEDGE**

*If the ultimate goal of introduction the controlling system is to increase manageability of firms functioning in an unstable surrounding, the requirement of continuity of the management process comes to the fore, that implies its reorganization. The controlling subsystem should provide not only the analytical support for management processes but the diagnostics of distributed decision-making system, too.*

**Key words:** *Controlling, coordinating, delegating, time management.*